

Diskusja redakcyjna: Reformy w szkolnictwie wyższym

Zybała, Andrzej; Chrostowski, Aleksander; Lewicki, Jacek; Dziedziczak-Foltyn, Agnieszka; Antonowicz, Dominik

Veröffentlichungsversion / Published Version
Sonstiges / other

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Zybała, A., Chrostowski, A., Lewicki, J., Dziedziczak-Foltyn, A., & Antonowicz, D. (2019). Diskusja redakcyjna: Reformy w szkolnictwie wyższym. *Studia z Polityki Publicznej / Public Policy Studies*, 6(1), 109-144. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-73358-3>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Reformy w szkolnictwie wyższym

Labirynty reformowania szkolnictwa wyższego – ostatnia reforma z 2018 r., jej tło i porównania z wcześniejszymi przedsięwzięciami reformatorskimi

Poniższa dyskusja odbyła się 8 lutego 2019 r. w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Dyskusję zaplanował i moderował Andrzej Zybała, SGH. Zaproszenie do niej przyjęli: Agnieszka Dziedziczak-Foltyn – dr hab. socjologii, Uniwersytet Łódzki; Dominik Antonowicz – dr hab. socjologii, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu; Aleksander Chrostowski – dr nauk o zarządzaniu, Akademia im. Koźmińskiego; Jacek Lewicki – dr nauk o polityce, SGH.

Przedmiotem debaty były główne elementy wdrażanej od października 2019 r. reformy w sposobie funkcjonowania szkolnictwa wyższego. Omawiane było tło reformy, w tym uwarunkowania historyczne, mentalne środowiska akademickiego, a następnie dyskutowana była faza programowania reformy (m.in. procedury konsultacji), faza wdrażania zmian (m.in. problematyka dopasowania ukazywania się rozporządzeń) oraz sfera nowych czy dodatkowych bodźców, które wprowadziły do życia akademickiego nowe regulacje (np. nowe zasady uzyskiwania punktów przez uczonych za publikacje, nowe zasady ewaluowania, którym podlegają uczelnie, zasady tworzenia statutów).

Andrzej Zybała: Dziękuję za przyjęcie zaproszenia do tej debaty. Naszym celem jest próba odtworzenia procesów reformowania systemu szkolnictwa wyższego, w tym głównie ostatniej reformy, czyli tzw. reformy wicepremiera Jarosława Gowina. Umówiliśmy się na przeanalizowanie głównych elementów, które można wyróżnić w procesach reformowania, czyli etap programowania, w tym konsultowania, etap wdrażania, a także pewnej ewaluacji wyników, które można już wyróżnić. Ideałem byłaby również próba odtworzenia sposobu myślenia o reformowaniu systemu ze strony rządzących, a także innych aktorów, którzy również wpływali i wpływają na reformowanie.

Istotny jest także sposób reformowania, wykorzystywane instrumenty w tym procesie. Tu jest kwestia, na ile zastosowano adekwatne instrumenty programowania i implementacji (*policy tools*). Patrząc jeszcze dość powierzchownie, można było

zauważyć pewną cechę szczególną. Pamiętam swoją rozmowę z ministrem na tym etapie konsultacyjnym podczas panelu, który prowadziłem na Uniwersytecie Warszawskim w ramach jednej z konferencji konsultacyjnych. Wydawało mi się, że reformatorzy mają dość mechaniczne podejście do przeprowadzania zmian w systemie szkolnictwa, tymczasem ono samo ma jednak charakter organiczny, w znaczeniu teorii systemów. Zakłada się bowiem, że dominują tam raczej wzorce chaosu niż ładu, a czynniki sprawcze pozostają splątane. W tym systemie widzimy mnóstwo wątków, aktorów, interesów. I w taki system reformatorzy wchodzi z ciężkim instrumentem odgórnej regulacji jako nowym sposobem na uporządkowanie systemu. Były oczywiście konsultacje, różnego typu wymiana poglądów, ale większość aspektów była uformowana za pomocą instrumentów regulacji prawnej, odgórnie, czyli mechanicznie.

To tylko krótkie zagajenie. Natomiast zacznijmy jednak od uwag na temat, jak to było w ogóle z reformowaniem szkolnictwa w poprzednich okresach.

Dominik Antonowicz: Nie da się analizować obecnych reform bez uwzględnienia szerszego kontekstu. Chcę podkreślić, że analizujemy reformę, która różni się znacząco i wieloma aspektami od wszystkich pozostałych, np. sądownictwa czy edukacji. Skupiłbym się wyraźnie na tym konkretnym działaniu, czyli reformie, gdyż premier Gowin miał w tej koalicji dużą opozycję wobec swojej reformy. Moim zdaniem, jest ona większa wewnątrz samej koalicji niż poza nią. Generalnie koalicja jest scementowana, ale wobec tej reformy już nie bardzo.

Myślę, że J. Gowin starał się przełamać model obustronnego wykluczania się głównych aktorów polityki szkolnictwa. Próbował wyjść do grupy ekspertów, która nie była w ogóle wcześniej brana pod uwagę. Dotychczas w grze o kształt polityki edukacji wyższej uczestniczyli dwaj aktorzy – środowisko akademickie i politycy.

Warto też najpierw spojrzeć z lotu ptaka na szkolnictwo. Pamiętajmy, że w 1990 r. mamy ustawę, która liberalizuje system szkolnictwa. Wówczas państwo nie ma środków na prowadzenie polityki publicznej w tym wymiarze. Do końca lat 90. przeprowadzono kilka prób reformy: albo inicjatyw ustawodawczych, albo środowiskowych, które się rozbijają, ponieważ środowisko akademickie jest bardzo podzielone, a państwo nie ma autorytetu ani instrumentów realnego działania. Ostatecznie rektorzy w 2005 r. ratują sytuację, inicjują zmiany, których przeprowadzenia wymagał proces boloński. Wprowadza się ustawę zwaną ustawą J. Woźnickiego, która niemal całkowicie marginalizuje rząd. Rektorzy działali w poczuciu odpowiedzialności za szkolnictwo wyższe, pod parasolem prezydenta A. Kwaśniewskiego. Ministerstwo nawet nie było podmiotem w tej grze. To był ewenement w kontekście reform w krajach Europy Zachodniej.

Dopiero B. Kudrycka wchodzi i usiłuje nadać jakieś ukierunkowanie w polityce szkolnictwa wyższego. I spotyka się z dużym oporem środowiska akademickiego.

Powstaje dychotomiczny podział – środowisko kontra władza. Wiadomo było, co środowisko akademickie myśli o urzędnikach ministerstwa, bo wielokrotnie wielu prominentnych naukowców wypowiadało to głośno, a z drugiej strony urzędnicy też dawali do zrozumienia, co myślą o naukowcach.

Minister B. Kudrycka miała pewien pomysł na szkolnictwo. Dysponowała już określonymi środkami. Czy miała dobry pomysł, czy nie, to można się już później spierać, ale była pierwszym politykiem, który próbował ukierunkować czy nawet modernizować szkolnictwo.

Jacek Lewicki: Mieć politykę.

Dominik Antonowicz: Tak, próbowała mieć politykę publiczną.

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: Tak. Której nie było wcześniej.

Dominik Antonowicz: Wcześniej był dryf środowiska, wieloletowość, zarabianie na boomie edukacyjnym, ale też ludzie, którzy próbowali w badaniach wiązać koniec z końcem w tym niedofinansowanym systemie. Doświadczenie reform Kudryckiej pokazuje, że nie da się narzucić środowisku rozwiązań, gdy ono się po prostu nie chce zmieniać.

Reforma B. Kudryckiej okazała się w znacznej mierze dużą liczbą małych kroków, ale ona zmieniła naprawdę bardzo wiele. Powstały Narodowe Centrum Nauki (NCN) oraz Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR), wprowadzono mechanizmy ewaluacji jakościowej. Ona może nie była tak spektakularna, ale dokonała rekalkibracji akcentów z dydaktyki na badania. Modernizowała system, próbując włączyć naukę do środowisk – powiedzmy – bardziej europejskich.

Jacek Lewicki: NCN można uznać za sukces.

Dominik Antonowicz: To jest bezwzględny sukces. W ogóle w reformach minister Kudryckiej było kilka takich sukcesów, chociaż to nie była wielka reforma, natomiast złożona z kilku drobnych kroków.

Wyjściowo sytuacja B. Kudryckiej jako reformatorki była trudna, bo działała ona w warunkach wspomnianej wyżej konfrontacji stron. Poza tym była odrzucana czy nawet bardzo sekowana przez środowisko. Mam wrażenie, że dlatego, iż przyszła ze szkolnictwa prywatnego, jako kobieta, i z tego powodu, że była politykiem, choć zastrzegając, że jest bardziej profesorem.

Próbowała wybrnąć z tej sytuacji, wskazując na analizy znajdujące się w raportach eksperckich: z OECD i Banku Światowego. Wskazują one, co jest złe w szkolnictwie wyższym, poza tym, że nie ma środków. Dotykają wielu różnych rzeczy, dając, mam wrażenie, Kudryckiej oparcie dla jej pomysłu reformatorskiego.

Szanse na wypowiedzenie się

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: Właściwie potwierdzam rys historyczny, który przedstawił Dominik, więc nie będę tego powtarzać. Spróbuję bardziej przyjrzeć się całej historii reformowania szkolnictwa wyższego przez pryzmat procesu profesjonalizacji polityki publicznej. Generalnie mogę powiedzieć, że z każdą kolejną próbą coraz lepiej tę politykę uprawiano.

Ustaliliśmy już, że na początku, czyli po 1990 r., nie było w zasadzie polityki rozumianej jako rozmyślny program działań. Dopiero reforma B. Kudryckiej pokazała, iż ówczesna władza przynajmniej próbowała stosować pewne standardy reformowania, ale one były jeszcze dość słabo wdrażane, natomiast J. Gowin poszedł krok dalej. Częściowo uczył się na błędach z poprzedniej reformy, zwłaszcza w zakresie konsultatywności. Chcę przez to powiedzieć, że konsultacje miały bardzo znaczący wymiar jako element procesu reformowania, ale nie przesądzam tu jeszcze, czy one rzeczywiście doprowadziły do konsensusu, czy nie, bo to jest zupełnie inna sprawa, oceniam to od strony bardziej formalnej.

Proces konsultacji rzeczywiście dawał szanse, przynajmniej teoretycznie, na wypowiedzenie się wszystkim interesariuszom. Napisałam o tym artykuł do „Studiów z Polityki Publicznej”. Od strony czysto formalnej można powiedzieć, że to był pewien ewenement w historii reformowania szkolnictwa wyższego. Było dużo konferencji i różnego typu konsultacji, w tym te rejestrowane przez Rządowe Centrum Legislacji. Później jeszcze na etapie sejmowym. Inną sprawą jest to, czy głosy interesariuszy były słuchane, natomiast formalnie rzecz biorąc, mieli oni możliwość, żeby się wypowiedzieć.

Oczywiście to też można krytykować z różnych punktów widzenia, na przykład takiego, że być może to była kwestia PR-owa, marketingowa. Nie chcę na razie stawiać żadnych wniosków, bo tak naprawdę nie można w tej chwili jeszcze skończyć analiz nad ustawą 2.0. Ona jest w toku, mimo wejścia w życie, ponieważ nie mamy jeszcze najważniejszych rozporządzeń, które regulują całość funkcjonowania szkolnictwa wyższego.

Teraz odniosę się do tego, co Dominik powiedział o historii reformowania. Reforma B. Kudryckiej rzeczywiście bardzo mocno pokazała dysonans między środowiskiem a władzą, ale ten dysonans, a nawet konfrontacja dotyczyły przede wszystkim konfliktu związanego głównie z naukami humanistycznymi i częściowo społecznymi.

Doszło do pewnego wzajemnego niezrozumienia, co to jest tak naprawdę humanistyka. Humanisci, także przy okazji reformy Kudryckiej, mocno się przeciwstawiali zmianom, czego przykładem były czarne protesty. I tak samo jest teraz. Obserwuję z pewnym dystansem prace Komitetu Kryzysowego Humanistyki Polskiej. Widzę, że w tej chwili ta walka toczy się dalej. Ustawa weszła i zmiany regulacyjne wchodzi w życie, a konflikt cały czas trwa i strony nie potrafią się dogadać.

Jacek Lewicki: Nie dodam tu zbyt wiele do tego, co przedmówcy powiedzieli, ponieważ zgadzam się z nimi. Podzielę się tylko dość osobistą obserwacją z różnych konsultacji w okresie prac Narodowego Kongresu Nauki (NKN), a także z różnych konferencji programowych NKN.

Otóż na konferencjach NKN zaczęły się pojawiać nowe osoby włączające się bardziej naukowo i ekspercko w dyskusje o szkolnictwie. Wcześniej w dyskusjach widoczna była przez cały czas ta sama grupa zabierających głos.

Uważam to za pewną wartość. Część tych osób przyszła, wyraziła swoje stanowisko, niektórzy nie zaproponowali nic innego. Było wiele krytycznych głosów, osoby gotowe do protestowania przeciw pewnym propozycjom, ale niedające propozycji alternatywnych. Ostatecznie mogło to prowadzić do sytuacji znanej z Kaczmarzkiego – „niech zatem będzie tak, jak było”.

Pojawiały się też osoby, które zaczęły proponować inne rozwiązania. I rozpoczął się dialog, może niekoniecznie z ministerstwem, ale pomiędzy właśnie różnymi osobami z grupy tych, którzy przyszli z zewnątrz i tych, którzy byli w grupie dłużej śledzącej problematykę reformowania szkolnictwa wyższego.

Dominik Antonowicz: Dodam jeszcze jedną drobną rzecz związaną z tym wątkiem. Nie chodzi o proces konsultowania, ale o pierwszy etap w tym procesie, który nazwałbym przed-reformatorskim. On po prostu ujawnił jeszcze siłę konfliktów między władzą a środowiskiem. Natomiast okazało się również, że nieprawdziwe jest mówienie o środowisku akademickim jako monolicie. Niewątpliwie NKN ukazały, jak bardzo zróżnicowane i podzielone wewnętrznie jest środowisko akademickie. Od połowy lat 90. jego obraz był mitologizowany, po prostu nie zdawano sobie sprawy, jak bardzo odmienne są trajektorie karier, ale także wizje poszczególnych grup, jak nauka ma wyglądać. Są różne podziały, w tym generacyjne, rektorzy kontra pracownicy, naukowcy działający w obszarze międzynarodowym oraz lokalni, pozyskujący granty i tacy, którzy o grantach słyszeli, ale czują, że to nie jest dla nich, bo jest za późno, żeby się za to zabrali.

W środowisku są też tacy, którzy w poprzednim systemie dobrze się odnaleźli, mieli granty w latach 2007–2010, dobre publikacje i tak dalej. Oni żyją trochę ponad

reformą – ani im nie przeszkadza, ani nie pomaga. Śledzą ją, ale nie są w nią zaangażowani. Funkcjonują na innej planecie. Dla nich nie jest ważne, czy lista B ma 5, 7 punktów czy 9. Działają w obszarach, w których nie nastąpiło gwałtowne umasowienie lub potrafili się temu procesowi oprzeć.

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: Dlatego ministerstwu było tak trudno pogodzić wszystkich, skoro są różne interesy w tych różnych grupach czy subgroupach.

Dominik Antonowicz: Powiedziałbym, że istnieją różne oczekiwania, jak system powinien wyglądać.

Jacek Lewicki: Różnice punktów widzenia występują pomiędzy osobami, które, tak jak powiedziałeś, zajmowały się dydaktyką czy badaniami naukowymi albo funkcjonowały w obu wymiarach, ale także między tymi, którzy nie pełnili funkcji kierowniczych w instytucji szkolnictwa wyższego a tymi osobami, które na przykład przynajmniej jedną kadencję były choćby prodziekanem. Oni zderzali się z ogromną złożonością problematyki szkolnictwa wyższego, o czym mówiliśmy na początku. Mam także doświadczenie z okresu, kiedy byłem jeszcze doktorantem – pojawił się nowy prodziekan i widziałem, jak w ciągu paru pierwszych miesięcy zmieniał podejście, kiedy doświadczył prozy życia, biurokracji, ale przede wszystkim uświadomił sobie, jak skomplikowanym organizmem jest wydział, uniwersytet i tak dalej. I to też pokazywało dużą różnicę w podejściu tych poszczególnych osób.

Aleksander Chrostowski: Przez wiele wcześniejszych lat nie udało się dokonać żadnej reformy, bo samo środowisko broniło się przed zmianami. Natomiast wydaje mi się, że nikt nie spodziewał się tego, że reforma nie będzie miała charakteru adaptacyjnego, a w zasadzie rewolucyjny. To znaczy, że jest aż tak głęboka, ingeruje w poprzedni system. I sądzę, że nad następstwami tej reformy możemy tylko się zastanawiać, ponieważ nie są w pełni do przewidzenia.

I to jest pierwszy kontekst reformy, a drugi jest taki, że nie jest ona oderwana od innych dziedzin polityki tego rządu, jak np. reformy szkolnictwa, sądownictwa *et cetera*. To osłabiało ministra Gowina już na starcie przed tą reformą. Inna sprawa to fakt, iż wiedział, że taka reforma w naszym środowisku jest potrzebna. Natomiast grozę budzi to, w jaki sposób ją robiono. Po zawieszeniu strajku studentów zaczęło się dopisywanie na szybko wielu ważnych kwestii, które wpływały na kształt całej reformy.

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: Jeszcze jedną rzecz dopowiem. Cały czas patrzę na ustawę 2.0 jako na paradoks, wynikający właśnie z konfliktowości. Otóż J. Gowin,

wiedząc o tym, że część środowiska była już przeciwna reformom B. Kudryckiej i spodziewając się też podobnej reakcji, próbował wyjść im naprzeciw i stawić czoła sytuacji.

Podjął różne działania, które miały złagodzić konflikt. Paradoksalnie jednak ten konflikt zaognił. Interesujące jest dla mnie, dlaczego do tego doszło. A robił – jak powiedziałam wszystko – i nadal robi. A jednocześnie niedawno w Internecie na stronie Ministerstwa pojawiły się mity na temat humanistyki na przykład, które próbuje obalić.

Aleksander Chrostowski: Pani wskazuje oceniająco, że minister robił tak dużo w zakresie konsultacji *et cetera*. Nie zgadzam się z tą oceną czy pochwałą postawy ministra. Zgoda w jednym kontekście, że środowisko od wielu lat nie chciało się za bardzo zmieniać, ze względu nie tylko na rolę naukowo-dydaktyczną, ale również dlatego, że szczególnie w latach 90. środowisko było beneficjentem polityki rządu. Przynajmniej część środowiska, np. profesorskiego, miała bardzo wygodną sytuację w systemie akademickim. Jego przedstawiciele funkcjonowali w różnych rządach. Uważali, że próby zmian byłyby odebrane jako wkładanie kija w mrowisko. Dlatego zmiany, jeśli były, to powiedziałbym, że zupełnie regresywne i minimalne. W sumie system się nie zmieniał.

Dopiero w okresie urzędowania minister B. Kudryckiej nastąpiły pewne zmiany adaptacyjne. I nagle po tej zmianie adaptacyjnej łubu-du, weszła zmiana rewolucyjna. Tak to można ocenić na gruncie teorii zarządzania, że to jest właśnie dokładnie zmiana rewolucyjna, czyli ryzykowna, o skutkach w słabym stopniu przewidywalnych.

Andrzej Zybała: A jakie – Pana zdaniem – idee rewolucyjne wysunęło grono J. Gowina?

Aleksander Chrostowski: Projekty reform o charakterze adaptacyjnym powstają na podstawie analizy i dyskusji w kontekście problemów występujących w polskiej nauce. I tutaj zazwyczaj zgłaszano gigantyczną listę różnego rodzaju problemów. Oczywiście nie było, bo nie mogło być, zgody, jak je wartościować, które są z nich najważniejsze i jakie projekty można stworzyć dla ich rozwiązania. Wiadomo, że zawsze największym problemem było finansowanie nauki. Gdy reformator planuje projekt adaptacyjny, to w dużej mierze opiera się na przeszłości, czyli na pewnych problemach, które występowały, i stara się rozwiązać te, które są największym hamulcem. Wtedy można mówić o pewnej etapowości, adaptacyjności w ramach określonej kultury organizacyjnej czy sposobu myślenia.

Przy najnowszej reformie dojdzie w dużym stopniu do zmiany kultury uczelni, która zmieni sposób sprawowania w nich władzy. Wystąpią mechanizmy pozwalające

na mocne ingerowanie w funkcjonowanie uczelni. W tym sensie można mówić właśnie o zmianie rewolucyjnej.

Ponadto jest tak, że projekt obecnej władzy wnosi pewną wizję, co trzeba zrobić, i to robi. Reformatory nie patrzą jednak na to, jakie problemy wygenerują te zmiany.

Czy to była reforma?

Andrzej Zybała: Przejdźmy w takim razie do analizy treści reform, czyli tego, co zostało zmienione w systemie szkolnictwa wyższego. Jest pytanie, czy rozmiar zmian upoważnia do tego, żeby używać słowa „reforma”, czy może raczej mieliśmy do czynienia z korektami regulacyjnymi wobec przedsięwzięć zrealizowanych przez B. Kudrycką.

Dominik Antonowicz: Odpowiednie jest określenie reforma, jest to kategoria neutralna w tym sensie, że to po prostu zmiana celowa, sterowana przez Gowina. To nie jest korekta regulacyjna, choćby w zakresie nowego ustroju uczelni.

Jacek Lewicki: Korekta miała miejsce w 2014 r.

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: Tak.

Dominik Antonowicz: W przypadku działań Kudryckiej były liczne korekty regulacyjne. Wówczas można mówić o serii korekt regulacyjnych, które zmieniały system, z daleko idącymi konsekwencjami.

Natomiast w przypadku Gowina mamy odejście od dotychczasowego ustroju, kwestii zarządzania zasobami ludzkimi w systemie, na przykład odejście od minimum kadrowego, innymi słowy, przejście od *eminence* do *evidence*.

Andrzej Zybała: Postawię pytanie: Czy nowe regulacje są w stanie przeformatować sposób funkcjonowania uczelni? Czasami w różnych reformach widoczny jest paradoks. Nie zawsze prowadzą do zmian „w realu”. Jest zjawisko otorbiania, *business as usual*, niezamierzone konsekwencje itp. W efekcie nie przynosiły poprawy sytuacji. Najbardziej wpływowi interesariusze szybko dostosowywali sposób funkcjonowania nowych regulacji do *status quo*, zachowując swoje wpływy i benefity.

Dominik Antonowicz: W obecnej reformie zmieniają się reguły gry. Zmiana polega na tym, że uczelnie będą musiały pokazać, czy pracują, czy nie. W ostatnich 30 latach musiały głównie pokazać, czy mają określoną liczbę profesorów, w tym

iluś habilitowanych, doktorów itp. To dawało możliwość prowadzenia kierunków studiów. Czyli zaszła znacząca zmiana, ale nie można na razie przesądzić o tym, jakie będą jej konsekwencje.

Aleksander Chrostowski: Tutaj rzeczywiście system zmienia się istotnie. Przestają odgrywać rolę minima kadrowe, liczba profesorów. W związku z tym część osób przestaje być nienaruszalna, nie do zwolnienia.

W nowych warunkach rektorzy mają instrument wobec osób, które na przykład przez dwadzieścia lat niczego nie opublikowały, a mają wysoką pensję, albo słabo uczą czy nikt ich nie lubi.

Jest kwestia, jak nowe narzędzia zostaną wykorzystane, bo można wykorzystać je pozytywnie, np. mieć większe pole manewru, ale równie dobrze można to wykorzystać negatywnie.

Najgorszym elementem reformy jest fakt, że nowe mechanizmy redukcją uczelnianą demokrację, rośnie zakres władzy centralnej uczelni. Władzę dostają osoby, które do tej pory zarządzały innym bytem. Nowe realia wymagają innych kompetencji. Po prostu władza może trafić w ręce osób, które niekoniecznie znają się na zarządzaniu.

Istotniejsze jest jeszcze coś innego. Do tej pory trudniej było politykom rozgrywać uczelnię i środowisko w momencie, kiedy była większa demokracja w uczelniach. To miało znaczenie np. w 1968 roku – Herbert o tym pisał swego czasu. Jeżeli władza chciała wyrzucić presję na rektora, żeby zwolnił konkretne osoby, to on mógł powiedzieć, że chciał, ale środowisko podjęło inną decyzję w głosowaniu.

Rektorzy mogli się zatem schować za środowisko. Można było opierać się władzy politycznej. W tej chwili, jeżeli władza będzie chciała, to będzie mogła wyrzucić presję, a nawet ewentualnie szantażować decydentów na uczelni, bo łatwiej jest szantażować jedną osobę czy dwie osoby, żeby prowadziły politykę bądź pseudonaukę taką, jaką chcą decydenci polityczni. I tego się najbardziej boję. K. Michalski pisał o tym, kiedy nie było takiego osłabienia demokracji jak obecnie.

Demokracja zawsze była słaba, tym bardziej groźne jest, że pojawia się tak duża przestrzeń dla wszystkich lizusów władzy. Mogą pojawiać się pseudonaukowcy, którzy będą chcieli przypodobać się politykom.

Dominik Antonowicz: Ale zawsze tacy byli...

Aleksander Chrostowski: Oczywiście, natomiast jest pewna stopniowalność w „kwestii smaku”, w jaki sposób byli. Generalnie uważam, że środowisko akademickie powinno bronić się przed wszystkimi zakusami polityków wszystkich maści. Obecne zmiany osłabiają zdolność uczelni do obrony.

Jacek Lewicki: Pan podniósł temat pseudonauki w kontekście bardziej politycznym. A ja widzę tutaj, że mamy problem w kontekście globalno-społecznym z pseudonauką, ze zmianą podejścia ludzi do ekspertów i tak dalej. I w tym wypadku chyba niewiele może pomóc czy to stary, czy nowy system zarządzania albo rodzaj polityki publicznej.

Wracając do reformy 2.0 – przez te wszystkie działania około konsultacyjne – lepiej lub gorzej – ale zaczęła problematyka szkolnictwa wyższego przebijać się do szerzej do społeczeństwa, wychodzić poza wąsko wyspecjalizowanych dziennikarzy w niszowych czasopismach środowiskowych.

Dominik Antonowicz: Dlaczego?

Jacek Lewicki: Ministerstwo Nauki wytworzyło sporo medialnego szumu i nasza tematyka zaczęła się przebijać. Myślę, że w ogóle jest pożądane, gdy rozszerza się w społeczeństwie dyskusja na temat np. kształcenia uniwersyteckiego, badań i szerzej. Natomiast bądźmy szczerzy, czy ktoś się interesował szerzej szkolnictwem wyższym i nauką, może poza rodzicami maturzystów, którzy chcieli wysłać dzieci na studia?

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: Powracam do wątku, który wywołał Aleksander, czyli obawy dotyczące oddania władzy rektorom czy przyznania im tak dużego zakresu władzy. Ta obawa bardzo mocno wybrzmiała w debacie publicznej. I to była jedna z najważniejszych chyba kwestii podkreślanych przez krytyków reformy. Wynika to pewnie z tego, że u nas wciąż tylko za ideał można uznać apolityczność polityki szkolnictwa wyższego, profesjonalność różnych państwowych jednostek, które się nią zajmują.

Podzielam te obawy, gdy obserwuję pracę nad statutami. Wiem, że rektorzy mają skłonność raczej do informowania, jakie mają zostać wprowadzone rozwiązania organizacyjne, a nie prowadzenia dialogu. Czyli odbywa się to bez debat, tylko po prostu rektor mówi, co i jak. Grono ludzi, którzy zajmują się statutem, to jest dla środowisk uczelnianych jakiś tajemniczy zespół, który przygotował projekt statutu.

Toczą się prace nad strategią rozwoju Uniwersytetu Łódzkiego. Powstał proces, dość oddolny, demokratyczny. Zaangażowani zostali pracownicy z różnych wydziałów, z różnych dyscyplin, z bardzo różnych środowisk. Tylko, że właśnie brakuje... synergii. Obserwuję w całej polityce ogólnokrajowej szkolnictwa wyższego brak synergii, co zawsze było problemem. Zasada jest taka, że najpierw powinna być strategia, potem jakieś pomysły reform. I podobnie na poziomie instytucjonalnym, najpierw powinna być strategia, a potem ewentualnie statut. A widzę, że to są zupełnie dwa osobne działania... I podejrzewam, że tak jest też gdzie indziej.

Reforma na papierze czy w realnym systemie szkolnictwa

Andrzej Zybała: Wróćmy do kwestii treści reformy w kontekście zagadnienia: czy to jest zmiana regulacyjna, czy reforma.

Dominik Antonowicz: Określiłbym ją jako strukturalną reformę.

Andrzej Zybała: Proszę jednak wziąć pod uwagę zagadnienie, czy jest to reforma na papierze, czy reforma zmieniająca realia systemu szkolnictwa. Znamy praktykę w Polsce – często to, co formalne, jest martwe, a wytwarzają się nieformalne struktury władzy, rządzenia, które działają według innej logiki niż zakładały regulacje ustawowe. Uczelnia może funkcjonować na podstawie regulacji ustawowych, ale też w oparciu o pewną tradycję, układ sił na uczelni.

Druga rzecz to ryzyko związane z regulacjami, które odnoszą się do ewaluowania jednostek. Zasadą jest to, że ma ono odbywać się na podstawie osiągnięć, a nie stanu kadr (minima). Kwestią jest, w jakiej mierze o ocenach uczelni będą decydowały czynniki merytoryczne. I druga rzecz, dotycząca głównej treści reformy, czyli sposobu zarządzania uczelniami. Ustawa tego ostatecznie nie przesądza.

Dominik Antonowicz: Przesądza... kolegium elektorów wybiera rektora, ale spośród kandydatów wskazanych przez radę uczelni.

Andrzej Zybała: Zaczniemy od ewaluacji jednostek uczelni.

Dominik Antonowicz: Jestem mimo wszystko umiarkowanym optymistą. Wiadomo, że istnieją stare hierarchie, stary sposób funkcjonowania, ale z czasem środki wzrosną i zostaną lepiej ukierunkowane jako instrument finansowy, ponieważ będą zależne od rozpoznawalnych w świecie wyników.

Andrzej Zybała: Skąd wiadomo, że one działają w taki sposób, aby uznać je za dobry przykład?

Dominik Antonowicz: Widać po ewaluacji. Wszystko o sobie wiemy w tej chwili, jeżeli chodzi o rozmiar publikowania. Wchodzę do Scivala i patrzę, kto, gdzie publikuje, jakie uczelnie. Podglądam Uniwersytet w Tartu, podglądam w Toruniu, podglądam Koźmińskiego.

Andrzej Zybała: Na podstawie parametryzacji możemy oceniać.

Dominik Antonowicz: W kilka sekund można wygenerować informację kto, co publikuje, w sensie jednostki, osoby, instytucji czy nawet kraju, to po prostu widać już w kilka sekund.

Można więc sprawdzić, czy dany impuls, nazwijmy go politycznym (*policy*), zmienia funkcjonowanie pojedynczych badaczy, bo na końcu człowiek czy cały zespół prowadzi badanie i publikuje. To wszystko się zmienia. Możemy sobie powiedzieć, że i tak będzie po staremu, ale wystarczy sprawdzić, że Polska w ostatnich latach zrobiła gigantyczny progres w zakresie liczby publikacji indeksowanych w światowych bazach.

Można dyskutować o tym, czy narzędzia bibliometryczne stosować w polityce naukowej, ale nie można ich ignorować. Można zobaczyć, które uczelnie szybciej się zmieniają, a które wolniej. Można dyskutować, czy to idzie w słusznym kierunku, ale polskie zespoły badawcze, polscy badacze są coraz bardziej dostrzegani, a ich prace mają coraz większy wpływ na to, co się dzieje na świecie. To jest proces, który został zapoczątkowany w 2010 roku czy 2009. Gowin kontynuuje prace Kudryckiej bez dwóch zdań i widać efekty. Nie wszyscy są beneficjentami tych reform, ale jako kraj zyskujemy.

Andrzej Zybała: No to może nie trzeba było robić reform, bo dynamika już była. Ten przyrost, o którym Pan mówi...

Dominik Antonowicz: No tak, ale efektu Gowina jeszcze nie ma, efekt Gowina będzie za pięć lat, bo to jest system, który próbuje walczyć z tysiącami czasopism, które imitują naukę. Wiadomo, że polityka musi się dostosowywać do tego, bo środowisko jest ponadprzeciętnie inteligentne. Gowin instytucjonalizuje to, co zainicjowała B. Kudrycka stworzeniem NCN, co pewnie dla obojga jest politycznie kłopotliwe.

Aleksander Chrostowski: J. Gowin idzie jeden krok dalej. Założył spadek roli katedr. Do tej pory one trwały niezależnie, czy były twórcze i rozwijały intelektualnie, czy nie. Wyłonił się pomysł na łączenie dyscyplin. Domyślam się, że ma dać to efekt synergii i spowodować współpracę.

Kluczowi staną się naukowcy, którzy coś inicjują. Oczywiście to jest pytanie, czy takie osoby się znajdują, czy wezmą na siebie ten ciężar inicjowania. Czy będą konkurowali z szefami katedr, no bo nagle to będzie wyjmowanie ludzi i angażowanie w różnego rodzaju projekty, badania *et cetera*, nie przez szefa katedry, tylko właśnie przez szefa chociażby takiego projektu.

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: Ale to się rozdzieliło.

Aleksander Chrostowski: Oczywiście, to się dzieje.

Andrzej Zybała: Proponuję, żebyśmy spojrzeli na czwarty punkt – implementowanie. Tutaj pytanie dotyczy kwestii spójności regulacyjnej. Reforma jest pewną konstrukcją regulacyjną. Można rozmawiać o jakości wprowadzonych w ramach reformy regulacji, realności tych regulacji w sensie, na ile one mogą się przeformować w dotychczasowy system, w tym oprzeć się dotychczasowym czy tradycyjnym hierarchiom i sposobom funkcjonowania środowiska.

Jacek Lewicki: W legislacji są elementy niechlujne, co mogło wynikać z pośpiechu czy jakiegoś przerabiania lub dostosowania wcześniejszych regulacji, a niektóre regulacje szczegółowe są w ogóle zaskakujące. Dostrzegam dwa problemy. O ile generalnie można całkiem nieźle ocenić ustawę właściwą pod wieloma względami, pomijając kwestie ocen dotyczących samej idei reformy, natomiast fatalnie napisana została ustawa druga, wprowadzająca ustawę. W wielu miejscach terminy są nieprzemysłane.

Prosty przykład: z jednej strony ustawa wprowadzająca ustawę mówi, że doktoranci na studiach doktoranckich zachowują wszystkie prawa wynikające ze starej ustawy, a w tych prawach są między innymi przedłużenia studiów doktoranckich i tak dalej. I jeżeli weźmiemy doktorantów z pierwszego roku, których właśnie przyjęliśmy [rok akadem. 2018/19], to oni z tych praw w pełni nie skorzystają, bo w 2023 roku, w grudniu przestaną być doktorantami, ponieważ ich studia doktoranckie też znikną. Takich problemów jest dużo więcej.

Są rozwiązania zupełnie niezrozumiałe. Znowu się odniosę do świeżej sprawy, bo akurat nad tym teraz pracujemy przy tworzeniu szkoły doktorskiej. Jest na przykład kwestia tego, że nie ma decyzji administracyjnej, jeżeli ktoś zostanie przyjęty do szkoły doktorskiej, jest tylko decyzja administracyjna przy odmowie przyjęcia do szkoły doktorskiej. To w innych miejscach implikuje wiele różnych praktycznych problemów.

Jednocześnie dostrzegam inny problem, natury kulturowej, na uczelniach. Otóż teraz do wielu przepisów nie będzie aktów wykonawczych, nawet ustawa tego nie przewiduje, uczelnia musi to sobie sama uregulować. Pojawiał się zatem problem, który wcześniej był widoczny, co dostrzegałem np. jako ekspert PKA: kadra na uczelni narzekała, że jest gorset przepisów i musi coś zrobić, a potem, jak przychodziło rozluźnienie tego gorsetu, zresztą bardzo pożądana deregulacja, to oni często narzekali „my nie wiemy, jak to zrobić, niech ministerstwo powie, jak to zrobić”.

Obawiam się tutaj dużego wyzwania. Na pewno poradzą sobie uczelnie, zwłaszcza typu uniwersyteckiego, gdzie jest sporo prawników, osób biegłych w takiej organizacji. Ale idę o zakład, że wiele statutów teraz jest robionych w sposób zachowawczy, bo nie

wiadomo, jakie rozwiązania wprowadzić, jest za duże ryzyko, że one będą wymagały znacznej szczegółowości. Nie zdążymy tego przemyśleć i wprowadzić, więc na razie pewne rzeczy będą pozostawione tak, jak jest obecnie czy do tej pory. Zobaczymy, może zadziała, może nie zadziała. I to jest olbrzymie wyzwanie.

Przykład szkoły doktorskiej. Tu największym wyznawaniem – poza pomysłem na tę szkołę i programem kształcenia – jest napisanie dobrego regulaminu. Tu jest jednak zawsze proza życia. Jeżeli o pewnych rzeczach zapomnimy, pewnych rzeczy nie dopilnujemy, bo nie narzuca nam tego odgórne rozporządzenie, tylko sami musimy to uwzględnić, to potem będzie się kończyło sytuacjami, kiedy przedstawiciele uczelni będą tylko się włóczyć po wojewódzkich sądach administracyjnych.

Jest też kwestia strategii uczelni. Możemy nawet wymyślić coś bardzo trafnego w bardzo demokratyczny sposób, nawet większość się na to zgodzi. Ale może się stać tak, że ogólne zapisy zostaną tragicznie przełożone na język konkretnych procedur uczelnianych w wewnętrznych regulacjach prawnych. Nic z tego nie będzie. I to jest duże wyzwanie. Co więcej, w wielu wypadkach jest wiele możliwych rozwiązań, a nie ma czasu, żeby się nad nimi zastanowić, w którą stronę można pójść w zakresie rozwiązań szczegółowych.

I pamiętajmy, że oprócz tego jest wiele innych przepisów, które nas dotyczą – elementy prawa pracy, które nadal przecież obowiązują uczelnie. Tak jak dotychczasowa, tak i nowa ustawa te rzeczy wyłącza. Są też przepisy nazwijmy to fiskalne, co też powoduje bardzo duże trudności w kontaktach z biznesem, ale także przy rozliczaniu grantów, współpracy międzynarodowej, zwłaszcza z krajami spoza Unii Europejskiej.

Miałem przykład rozliczenia faktury z konferencji, którą organizowała instytucja amerykańska w Europie. Oczywiście udało się to rozwiązać, ale ... kilka osób musiało się zastanowić, żeby fakturę rozliczyć, z przyczyn czysto formalnych.

Najbardziej obawiam się właśnie o to, czy uczelnie podołają przygotowaniu wewnętrznych rozwiązań, zwłaszcza jeżeli pewne rzeczy drastycznie ulegają zmianom. A nie muszą pewnych rzeczy drastycznie zmieniać, mogą zostawiać po staremu. I to jest moja największa obawa.

A jeszcze, nawiązując wcześniej do uwagi Dominika o różnych typach uczelni, to zauważam, że ustawa za słabo oddziałuje na nieakademickie szkoły wyższe. I to jest nasz problem kulturowy. My przez całe lata, końcówka lat 90., lata 2000 mieliśmy parcie do akademickości.

To jest ponadpartyjne, czego przykładem jest oburzająca ustawa o powołaniu Akademii im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim, gdzie praktycznie chyba tylko 9 posłów było przeciw, a czterystu kilkudziesięciu było za. I jest Akademia na zachętę, to scena jak z „Misia”.

Uczelnia nie spełnia wymogów prawa na wejściu. Takich podchodów jest więcej, choćby kierunek medyczny na UKSW i tak dalej. A w parametryzacji – nie wiem, czy oni [Akademia w Gorzowie] dostali choćby [kategorię] B. Na pewno większość [wydziałów tej Akademii] dostała [kategorię] C. Ale jest „akademia”, ładnie to wygląda, mimo że formalnie we wszystkich statystykach uczelni jest rozliczana zawsze w grupie wyższych szkół zawodowych. To też się jednak zmienia, bo są państwowe wyższe szkoły zawodowe i wiele uczelni prywatnych, które nie próbują iść w akademickość, znajdują lokalne nisze do współpracy i całkiem dobrze kształcą na profilach praktycznych.

Dominik Antonowicz: To są ambicje lokalnych elit. Uczelnie akademickie to źródło prestiżu dla lokalnych władz, a uczelnie zawodowe niestety nie. Jest to przekleństwo uczelni zawodowych, które są w systemie bardzo potrzebne, ale stały się zakładnikami ambicji lokalnych władz państwowych i kościelnych.

Jacek Lewicki: A nie jest przecież wstydem funkcjonowanie państwowej wyższej szkoły zawodowej, a tylko wstydem jest to, gdy ona nie ma właściwego poziomu. Uczelnie z pogranicza zawodowych i akademickich powinny rozważać realnie, w którą stronę iść. Czy naprawdę walczyć o tę akademickość, co może skończyć się raczej porażką, czy szukać miejsca po drugiej stronie, co może być z dużym pożytkiem dla społeczności lokalnej. Wydaje mi się, że to też będzie duże wyzwanie, mentalne w samych uczelniach i w ich otoczeniu.

Andrzej Zybała: Kontynuujmy jeszcze wątek spójności regulacyjnej, uwzględniając zjawisko występujące często w przedsięwzięciach reformatorskich pod nazwą *unintended consequences*, czyli niezamierzone konsekwencje.

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: Chcę odnieść się do rozporządzeń. Ministerstwo ogłosiło jedną z najważniejszych rzeczy, czyli listę wydawnictw, które mogą publikować za określone punkty dla autorów. Natomiast czekamy na listę czasopism.

Dominik Antonowicz: Rozporządzenia ewaluacyjne i wykaz czasopism są bardzo potrzebne.

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: Tak. Natomiast jeśli chodzi o synergię w reformowaniu, to celna była krytyka wskazująca, że brakowało wiedzy na temat tych rozporządzeń na etapie wdrażania ustawy. Ustawa weszła w życie, a nie opublikowano regulacji,

będących jak narzędzia, które tak naprawdę decydują o naszym funkcjonowaniu, przede wszystkim naukowym.

Stąd bierze się sporo niezadowolenia. Pracownicy naukowci mają trudność w wypracowaniu własnych życiowych strategii zawodowych, dotyczących tego właśnie, jak się rozwijać, gdzie publikować i co robić.

Wszyscy jakoś działają, próbują i funkcjonują. Natomiast wydaje mi się, że i w tym przypadku jest niespójność w czasie. Obserwuję to z perspektywy przeciętnego badacza, pracownika czy aktora szkolnictwa wyższego. I to też pisałam w mojej opinii dla Biura Analiz Sejmowych, że mankamentem tej ustawy jest brak najważniejszych rozporządzeń, co też utrudnia wyciąganie głębszych wniosków na temat reformy.

Aleksander Chrostowski: Skomentuję ten wymiar w kontekście nauki o zarządzaniu. Gdybym oceniał taki projekt reformy, to zostałby on odrzucony. Z prostego powodu – jest bardzo nieprofesjonalny pod kątem zasad sztuki robienia projektów. Zdaję sobie sprawę, że reforma to jest duży projekt. Zawiera mnóstwo szczegółów. Problem w zarządzaniu wynikał również z tego, że wiele parametrów zmieniało się w trakcie programowania, co zburzyło spójność.

W związku z tym reformatorom nie udało się pokazać wizji zmian, ryzyka i konsekwencji, a jedynie szczegółową instrukcję dla odbiorców. Nie powstał jasny plan wdrażania oraz wyszczególnienie, jakie powinny być pierwsze etapy, żeby mogły zostać zrozumiane. Proszę zauważyć, teraz reforma jest tak potężna, że być może nie ma osób, które znają ją od A do Z i rozumieją od A do Z. Włącznie z jej twórcami.

Jest problem z objęciem całości, nie widzę osoby, która wszystko rozumie całościowo. Pojmuje sens, strategię tego wszystkiego, pewną kolejność, cykliczność, powiązanie różnych rzeczy i wymiarów.

Znam wiele osób, które pracowały nad różnego rodzaju fragmentami. Robili sobie jakiś szkielet dinozaura, posadzali różne kawałki. Ktoś sobie ewentualnie czytał i starał się to zrozumieć na zasadzie pewnej logiki pisanie tekstu. Ale czym innym jest logika wprowadzania reformy. Te rzeczy, o których Państwo mówią, których brakuje, powinny być przygotowane na początku, i powinni o nich wiedzieć pracownicy akademicki – jakie zmiany będą generowały następne zmiany.

Potrzeba była wiedza o tym, co krok po kroku ma być realizowane i wprowadzane. Reforma nie jest czymś prostym, jeżeli to w ogóle nazywamy reformą, ma swój horyzont czasowy, i to długi horyzont, harmonogram rozumienia i wprowadzania rzeczy. Z punktu widzenia *stricte* zarządzania jest to zrobione w sposób fatalny.

Dominik Antonowicz: Zgodzę się z tym. Ale to nie jest projekt studencki. Tu mamy olbrzymią złożoność – a więc dynamika, polityka, media, presja grup. I to nie jest

sytuacja laboratoryjna. Dlatego można mówić o pewnej niespójności, zgoda, ale nie z tego powodu, że ktoś nie rozumie reguł.

Natomiast niespójność wynika z tego, że na proces legislacyjny cały czas oddziałują różne partykularne grupy. Nie chcę ich nazywać grupami interesu, ale one walczą o swoje sprawy.

Jacek Lewicki: ... na przykład tak zwane wrzutki w Senacie.

Dominik Antonowicz: Tak, a teraz także w rozporządzeniach. Ministerstwo mówi: idziemy prosto, a teraz jedna grupa wymusza, żeby trochę iść lewo, inna – żeby pójść w prawo, w efekcie powstaje slalom, bo partykularne interesy w szkolnictwie wyższym ograniczają jego rozwój.

Andrzej Zybała: Wejście w reformowanie wymaga pewnych gwarancji panowania nad procesem czy zapewnienia sobie sterowności w złożonym otoczeniu.

Dominik Antonowicz: Nie znam takich reform, w których minister miałby gwarancję, że idzie z działaniami od początku do końca po wyznaczonych etapach, podręcznikowo, aby dostać piątkę w programie MBA.

Zawsze jest problem, zawsze jest trochę rollercoaster. Nikt nie jest w stanie politycznie sterować nieprzewidywalnym otoczeniem. Widzimy często, jaka wchodzi dana ustawa do Sejmu, a jaka z niego wychodzi. Mamy systemową niespójność na poziomie tworzenia prawa, a tym bardziej, jak mówił Jacek, widać to na etapie przejściowym, bo okres przejściowy dotyczy sytuacji bieżącej, najtrudniejszej do opanowania. Przepisy przejściowe to wypadkowa partykularnych interesów grup zagrożonych zmianami.

Podsumowując, dzielam tezę o niespójności pomiędzy ustawą a rozporządzeniami. Uważam, że rozporządzenia powinny być we właściwym czasie. Natomiast to często wynika ze zbyt dużej liczby kompromisów z różnego rodzaju partykularnymi grupami. Z niektórymi się zgadzam, z innymi nie. Takich rzeczy jest po prostu mnóstwo, które co rusz się pojawiają.

Uważam, że kompromis jest bardzo istotnym elementem, ale były szantaże polityczne różnych grup, a szczytem tego była senacka poprawka dotycząca zatrudniania na uczelniach sędziów Sądu Najwyższego. Niestety miało miejsce upolitycznienie tego procesu, i to w dużej mierze uderzyło w ustawę w Sejmie, to znaczy w komisjach sejmowych. To zniszczyło wiele sensownych zapisów. Być może część z nich skorygowano, ale w gruncie rzeczy uczyniło ją to bardzo niespójną, zwłaszcza w okresie przejściowym – do czasu obowiązywania czy pełnego wejścia w życie nowych regulacji.

Środowisko w mniejszym stopniu interesowało, co będzie w przyszłości i co może kiedyś być słuszne, ale liczyło się tu i teraz. Zaczęła się walka o zagwarantowanie własnym grupom *status quo*. No, bo to tak naprawdę chodzi o *status quo*.

Aleksander Chrostowski: I o to mi chodziło, gdy mówiłem o sposobie zarządzania procesem programowania i realizowania reform. Zarządzanie wymaga budowania harmonogramu, pewnego rodzaju etapów. Konieczne jest obserwowanie, co wychodzi po pierwszym etapie. Czy widać spójność i logikę – jeśli nie, to projekt przypomina Frankenstein...

Dominik Antonowicz: Jak wiesz, w polityce przewidywalność jest ograniczona tygodniami. Chciałbym, żeby można było mówić o czterech latach, ośmiu i tak dalej, ale to jest nierealne w naszych warunkach, zresztą w wielu innych krajach europejskich też tak jest.

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: Mam pytanie hipotetyczne. A gdybyśmy mieli władzę bardziej monolityczną, to czy losy ustawy potoczyłyby się inaczej?

Dominik Antonowicz: Myślę, że czy to byłaby Platforma, czy PiS to grupy partykularne są i one zawsze działają. W ramach PiS-u jest bardzo mocna opozycja wobec tej ustawy. Cała masa różnych grup, w tym powiedzmy profesury, regionalne uczelnie, humaniści... To nie jest polityczna reforma, to jest reforma, która dzieli środowisko akademickie w dużej mierze. Tu podziały biegną w poprzek politycznych. Na przykład środowiska z głównych uczelni z Warszawy i Krakowa cicho popierają reformę, bo są jej głównymi beneficjentami...

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: Tak, tak.

Jacek Lewicki: Poznań trochę też.

Dominik Antonowicz: Warszawa i Kraków są głównymi beneficjentami. Zresztą za czasów Kudryckiej też byli beneficjentami, bo te ośrodki są najbliższej władzy. Mam jednak duży dysonans, uważam, że ta reforma powinna bardziej się otworzyć na etapie debat eksperckich, bo wśród ekspertów w komisjach sejmowych są obecni tylko z Warszawy i Krakowa.

Nie mam nic przeciwko każdemu z nich indywidualnie, to naprawdę kompetentni ludzie, ale trzeba powiedzieć o tym, że Polska to nie tylko Warszawa i Kraków, ale wiele różnych ośrodków. Gowin próbował wyjść z tego klinczu, ale w kluczowych

momentach środowisko powiedziało: to my jesteśmy najbardziej opiniotwórczy, mamy 600 lat tradycji itp.

Zobaczmy, jak będzie z kryteriami ocen uczelni flagowych, badawczych, czy to będą kryteria retrospektywne, czy prospektywne. Zastosowanie tych pierwszych będzie oznaczało, że duże uczelnie dopilnowały swojego interesu. Było ścieranie się wewnątrzśrodowiskowe, co samo w sobie jest bardzo ciekawe. Ale jednocześnie jest przyczyną tych... tych niespójności, o których mówimy.

Spójność w zmianach w szkolnictwie

Andrzej Zybała: Wracam jeszcze do kwestii spójności regulacyjnej. Agnieszka wskazała celnie na brak wielu rozporządzeń. Oznaczało to w zasadzie zawieszenie środowiska akademickiego na dwa lata przynajmniej, czy na trzy nawet, w pewnym paraliżu. To ma bardzo wysoką cenę. Ciekaw jestem, na ile to będzie widoczne, nie wiem, w rozmiarze produkcji tekstów akademickich czy w liczbie realizowanych projektów i tak dalej. Takie zawieszenie w próżni regulacyjnej działa paraliżująco. Przykładem rozwój pism, które nie mają możliwości w tym okresie uzyskania punktacji albo podwyższenia punktacji. Przez długi okres nie było wiadomo, jak będą punktowane książki, w jakich wydawnictwach. To wprawia w stan osłupienia, że można w takiej pustce regulacyjnej pozostawić środowisko. Akademicy – jak mówiła Agnieszka, chcą swoją karierę pozycjonować, rozwijać się na określonych ścieżkach, podejmować racjonalne decyzje itp. Każdy dzień ma znaczenie. Tymczasem są zawieszeni w nieprzewidywalności. Ponadto niepewność wyzwała aktywność zgodnie z regułami *power politics* – zaostrza się walka grup konkurujących o wpływy. Paraliżuje to aktywność merytoryczną.

Na przykład zupełnie nie rozumiem, po co zmieniono strukturę dyscyplin, która funkcjonowała zaledwie od 2011 r. Powoływano się przy tym na niemądre uzasadnienie...

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: ...że było za dużo dyscyplin. J. Gowin podkreślał, że nowa struktura była tworzona z myślą o wspieraniu interdyscyplinarności. Ale to zrodziło kolejny paradoks, bo chyba efekt jest odwrotny, to idzie w odwrotnym kierunku. Obecna lista dyscyplin w tej chwili stanowi utrudnienie, jeśli chodzi o kwestię spójności. Okazuje się, że osoby, które funkcjonowały na obrzeżach kilku dyscyplin, rzeczywiście mają problem. I mają też problem z usytuowaniem się w strukturze uczelni. Akurat u mnie wydziały zostają, ale przecież pomysły mogą być takie, żeby wydział likwidować, łączyć albo w ogóle inaczej to nazywać. I wciąż pozostaje duża niepewność, duży znak zapytania.

Chciałabym się odnieść jeszcze do kwestii wykonawstwa reformy czy siły wykonawczej. Aleksander powiedział, że chwałę sposób przeprowadzania reformy. Nie chwałę, stwierdzam pewne fakty, że rzeczywiście w przypadku ustawy 2.0 są zjawiska, które wcześniej nie występowały, a które są teoretycznie pozytywne, bo zgodne ze standardami uprawiania polityki szkolnictwa wyższego czy reformowania. I do takich też zmian pozytywnych zaliczam chociażby powołanie 7 września 2018 r. zespołu do spraw wdrażania reformy, a teraz powstał zespół do spraw monitorowania wdrażania reformy. I one mają teoretycznie ze sobą współpracować. Można oceniać pozytywnie powołanie tych zespołów, bo to oznacza, że jest jednak pewna wola koordynowania.

Aleksander Chrostowski: Jest kwestia, na ile one realnie działają i wpływają racjonalizująco na całość. Nie wyobrażam sobie, że członkowie tych zespołów są ekspertami, do których się dzwoni i pyta, jak coś wdrożyć.

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: Tak. Ale generalnie można to uznać w sensie czysto teoretycznym za duży plus, tego wcześniej nie było. Bywały różne zespoły, które B. Kudrycka również powoływała. Ale J. Gowin zrobił bardzo dużo w zakresie tego, co można określić jako sztukę reformowania, pewien profesjonalizm, od strony teoretycznej. Inna sprawa, czy to działa, czy jest rzeczywiście sensownie wykonane.

Aleksander Chrostowski: No właśnie.

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: Wspomnę też, że w debacie publicznej krytyka dotyczyła na przykład rekrutacji ekspertów do tych różnych zespołów czy ciał, które mają doradzać J. Gowinowi. Obserwuję wątek konfliktu z humanistyką. Ministerstwo i humanistyka. Jest dużo głosów krytycznych, które wskazują, że humanistyka jest wciąż krzywdzona. W tych różnych zespołach, np. ds. czasopism, nie zapewniono możliwości oddziaływania, chyba kulturoznawcom.

Dominik Antonowicz: Nie da się wszystkich i wszędzie powołać... Każda wąska grupa chce mieć przedstawiciela, to w zasadzie 100 tys. przedstawicieli musiałoby się znaleźć.

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: Wiem. Zdaję sobie z tego sprawę. Kobiet jest również mało reprezentowanych w różnych gremiach. Wśród ekspertów do sprawy listy czasopism jest mniej więcej od 6 do 10 chyba dla każdej dyscypliny. Mimo wszystko w sensie formalnym, w sensie czysto teoretycznym proces przygotowania konsultacji

można ocenić pozytywnie, natomiast czym innym jest, jak to funkcjonuje, jakie przyniesie rezultaty, to jest sprawa otwarta.

Polityka oparta na wiedzy?

Dominik Antonowicz: Jeszcze jedna rzecz. Agnieszka mówi, że reforma jest nieekspercka, nie jest *evidence base*, że to jest polityczne przedsięwzięcie i tak dalej. Warto jednak powiedzieć, że Ministerstwo poprosiło Komisję Europejską, która zorganizowała komisję Wincklera z, moim zdaniem, topowymi ekspertami europejskimi. I w ten sposób powstał raport Wincklera i on jest apolityczny, bo eksperci nie są związani ani z władzą, ani z opozycją. Było ich kilku z różnych krajów. Długo pracowali, rozmawiali z większością interesariuszy. Tymczasem raport został całkowicie zignorowany w debacie, środowisko potraktowało go jak powietrze, w końcu co tam eksperci wiedzą o naszym szkolnictwie wyższym.

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: On pojawia się tylko jako dokument ministerstwa.

Dominik Antonowicz: Tak. Jeżeli mówimy o reformach i o tym, jak powinny wyglądać, to warto spojrzeć na to, co mówią eksperci z zewnątrz, czyli tacy, którzy nie są w te reformy zaangażowani jako beneficjenci czy innego typu podmioty wewnątrz kraju.

Przecież oni zapoznali się z naszym systemem szkolnictwa wyższego, mieli na to pół roku. Sam Winckler zresztą miał przemówienie przed J. Gowinem w Krakowie. Natomiast chcę zwrócić uwagę, że argumenty, które eksperci wysunęli, albo kierunek zmian, które zaproponowali, w ogóle nie zafunkcjonowały w naszych debatach. Nasze środowisko uznało, że nie będzie się posiłkować zewnętrznymi radami, samo chce rozstrzygać sprawę.

Andrzej Zybała: Ale reformatorzy to wzięli pod uwagę?

Dominik Antonowicz: Moim zdaniem trochę tak, a trochę nie. Natomiast chodzi o debatę publiczną wokół tej reformy, która nie była *evidence based*. Mój największy zarzut wobec dyskusji wokół reformy jest taki, że ona dotyczyła tylko tego, jak pogodzić różne interesy, a nie mówiła, jak ma być, czyli jaki system byłby dobry w szerokim rozumieniu.

Natomiast ten raport jest normatywny, czyli mówi, w jakim kierunku system powinien się zmieniać. Oczywiście nie przesądza o szczegółach rozporządzeń, ale pokazuje kierunek zmian. Fakt, że został zignorowany, jest wymowny.

Andrzej Zybała: Ale czy to ma znaczenie?

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: Ma, ma. To jest trzeci paradoks.

Dominik Antonowicz: Ma znaczenie i to kluczowe dla procesu reform, dla konsultacji. Powołano niezależnych ekspertów z niektórych państw Unii Europejskiej. Powołano ludzi, którzy mają się czym legitymować i nie muszą nikomu się przedstawiać. Po czym jakby uznajemy, że to, co mają do powiedzenia, może funkcjonować w Portugalii, Austrii, w Niemczech, ale my tutaj sami sobie sprawy zorganizujemy, bo jesteśmy specyficzni.

Aleksander Chrostowski: Robimy po swojemu.

Dominik Antonowicz: Raport, jak powiedziałem, nawet nie funkcjonował w debacie jako punkt odniesienia. Można się z nim zgadzać albo nie, ale taki system eksperckiej wymiany funkcjonuje np. w Finlandii, tam jest zdecydowanie większa struktura jakości, zaufania. U nas na NKN w Krakowie dominowała narracja „kim oni są”.

Aleksander Chrostowski: Właśnie, w reformowaniu brakowało pogłębionej debaty o sprawach fundamentalnych, ogólnych, strategicznych. Ale robienie debaty na temat, nie wiem, jakichś szczegółów, w których jest zorientowana w pełni tylko mała grupa ludzi, nie ma sensu.

Andrzej Zybała: A jakiej debaty by Pan oczekiwał?

Aleksander Chrostowski: Debaty na podstawie wiedzy – na przykładzie ostatniej książki prof. Grabskiego o nauce w Polsce. Profesora, który myślał w szerszym kontekście, w tym w kategoriach wartości, które niesie nauka.

Kiedys reformy opierały się na zasadzie: bierzemy coś z przeszłości, ale co jest ważne z przeszłości? Co sobie sami stworzyliśmy na różnych uczelniach, czyli które wartości powinniśmy uhonorować, pielęgnować i które powinny pozostać dominujące.

Co powinniśmy wziąć z teraźniejszości, bo ta teraźniejszość przynosi wyzwania, ona pokazuje, co jest ważne, co nie, że pewne rozwiązania z przeszłości już nie mają absolutnie sensu, w związku z tym niektóre kierunki, metody nauczania wymagają zmian.

Debata powinna pokazać tak naprawdę jedną rzecz – strategię. Czyli żeby nie niszczyć wszystkiego, co było, tylko starać się zobaczyć, co było najwartościowszego i przenieść to dalej. I żeby zobaczyć, co można do tego wszystkiego dołączyć i w jakim

kierunku mamy iść. Czyli to, co Pani tutaj nazywała pewną strategią. Natomiast dla mnie wszystkie te rozporządzenia to jest rozmydlenie, ponieważ za dużo jest szczegółów. Z kolei pan Dominik powiedział o kluczowej kwestii, że chodzi o zaspokojenie różnych grup interesów, i do tego dochodzi jeszcze zaspokojenie ego ludzi, współtworzących reformę.

Andrzej Zybała: Podczas reform kształtuje się właśnie szczegóły, bo one często stanowią o głównych mechanizmach danego systemu, to jest nawet istota reformowania. To jest kwestia radzenia sobie ze złożonością i wprowadzenia pewnych ram, u nas się nie udaje...

Dominik Antonowicz: A gdzieś się udało?

Andrzej Zybała: W większym stopniu udaje się tam, gdzie jest większa kultura konsensusu i mniej konfrontacji w procesie programowania. Chociaż też często nie wiadomo, co to znaczy, że się udało, wobec tego, że systemy polityki publicznej są tak wielowymiarowe. Zwykle zakładamy, że udaje się w krajach najwyżej rozwiniętych, co jest często na wyrost. Ale są one zwykle liderami różnych rankingów.

Dominik Antonowicz: No dobrze, ale to jest idealistyczne podejście patrzących z zewnątrz.

Aleksander Chrostowski: Obecny system szkolnictwa po reformie J. Gowina nie ma szans być udanym z powodu sposobu, w jaki powstał. Nie można zaczynać od struktury i szczegółów. Zawsze na początku jest strategia, idea, koncepcja, przełożenie tego na rzeczywistość.

Andrzej Zybała: Nie było strategii? Nie było Zielonej Księgi próbującej diagnozować problemy występujące w systemie szkolnictwa?

Aleksander Chrostowski: Dla mnie nie było. Było od razu przejście do rozwiązań, do szczegółów. Była pewna wizja, jak ma system wyglądać mniej więcej i szybko rozplanowywano, rozpisywano szczegóły.

Andrzej Zybała: Jaką wizję miał, Pana zdaniem, minister?

Aleksander Chrostowski: Na początku miał jakąś wizję zmiany i właśnie między innymi w zakresie interdyscyplinarności. Była wizja, która pokazywała, że są pewne

problemy, to odetnijmy je, żebyśmy byli bliżej nauki na świecie, twórzmy więcej publikacji. Czyli były pewne wizje. Natomiast w momencie, kiedy różne grupy interesów zgłaszały swoje postulaty i z tego zaczął powstawać chaos, zamiast zastanowić się, wrócić do podstaw, czyli jaka jest idea, jaka jest strategia, zaczęto zaspokajać interesy silniejszych grup i dopisywać kolejne punkty.

Bodźcowanie w reformowaniu

Andrzej Zybala: Spróbujmy odpowiedzieć na niezwykle istotne pytanie o to, jakie nowe bodźce w środowisku akademickim wytwarza ta reforma. Mówię o bodźcach, bo regulacje są bodźcami dla ich odbiorców. W sensie behawioralnym. Czyli, jakie nowe bodźce wytwarza ta reforma, które mogą sprawić, że będziemy wyżej zmotywowani do lepszej pracy, do wyższego zaangażowania się w badania, uczenia itp.?

Dominik Antonowicz: Dla mnie bodźcem jest możliwość przemyśleń na mojej własnej uczelni. Reforma zmusza nas do tego, żebyśmy myśleli, kim my chcemy być jako środowisko, czy musi być tak, że jak dotychczas grupy konserwatywne pilnują *status quo*.

Na poziomie indywidualnym to bardzo istotny bodziec. A drugi bodziec jest taki, że jednak czuję, jako pracownik, szef zespołu, że łatwiej mi tłumaczyć moim młodszym koleżankom i kolegom, że jednak powinni być ponad chaosem regulacyjnym, który często ich dotyka. Jeżeli chcemy publikować, to w tytułach, które czytamy, gdzie publikują ludzie dla nas ważni. I oni najczęściej publikują w „High Education Policy”. Dla nich nie powinno być ważne, czy dane pismo będzie miało 15 czy 30 punktów. Robimy coś, żeby zmieniać świat. To może... brzmieć jak bajka, ale ten chaos regulacyjny pomaga, ujawnia pozorność tego porządku.

Aleksander Chrostowski: Róbmy swoje.

Dominik Antonowicz: Tak. Na razie nie wiemy, jak będą punktowane polskie czasopisma. Ale wiadomo, że renomowane pisma będą wysoko punktowane. U nas administracja ministerialna może dodać danemu pismu – powiedzmy – trzy punkty, co i tak nie zmieni sytuacji. To są ruble transferowe, one nie są nic warte na świecie. Nikt tego nie czyta. Ale są czasopisma krajowe, ważne dla naszego środowiska, czytamy je i piszemy tam, np. „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, które ma 6 punktów. Nie robimy tego dla żadnych punktów, tylko dlatego, że chcemy, aby ludzie wiedzieli, że mamy coś ważnego do zakomunikowania. Różne czasopisma mają odmienne cele, ale nie można łączyć tych dwóch porządków.

Andrzej Zybala: Ale można też sądzić, że rola punktów po reformie spada. Do parametryzacji będą zaliczane tylko cztery publikacje. Co to oznacza realnie dla sposobu funkcjonowania środowiska i uczonych w uczelniach? Jaki to bodziec?

Dominik Antonowicz: Mówię swojemu zespołowi: nie publikujcie dużo rzeczy, mniej, ale bardziej wartościowych. Znaczenie jako bodziec ma to, że zmienia się rozpiętość w punktacji. W nowym systemie jest 0 do 200 punktów, a było od 0 do 50 punktów (i można było kumulować punkty pracowników). Znam ludzi, którzy mieli setki punktów uciulanych z publikacji po pięć punktów. Ciułactwo w nauce trzeba ograniczyć.

A teraz w nowej sytuacji można się skupić w ciągu czterech lat na czterech publikacjach. Dobrych publikacji nie wytworzy się więcej. Większość naszych uczonych spokojnie może się z tym zmierzyć. Więc mówię swoim współpracownikom, skoncentrujmy się na dobrym czasopiśmie. Tam proces publikacji trwa dwa lata, ale będzie się opłacał. I to jest bardzo mocny impuls. Teraz nie mam problemów ze zmotywowaniem doktorantów. Wiedzą, że mogą napisać jeden dobry artykuł, a nie produkować 7–8 do powiatowych czasopism, które wyłącznie straszą na półkach.

Tabela 1. Liczba tekstów polskich autorów, które są dostępne w bazie Scopus w wybranych latach

2000	2002	2003	2005	2006	2008	2009	2011	2012	2014	2015	2016	2017	2018
399	490	675	722	1006	1404	1511	1906	2029	2943	3594	4087	4467	4534

Aleksander Chrostowski: Kiedyś to się nazywało punktozą.

Dominik Antonowicz: Właśnie, nowe rozwiązania pozwalają nie myśleć o punktach. Do tej pory wszyscy mówili, że brzydzą się punktami: „punktoza”, a jednocześnie cały czas sprawa punktów wracała. Teraz łatwiej powiedzieć, nie myśl o punktach, ale napisz w dobrym piśmie. Nie da się za pierwszym razem, dobrze, poprawisz, napiszesz ponownie. Masz czas, a nikt od ciebie nie chce 50 publikacji. Publikowanie czegokolwiek nie jest żadnym problemem, natomiast chodzi o to, żeby się zmierzyć z wysokimi standardami. Nie do wszystkich to przemawia, ale warto próbować.

Andrzej Zybala: O jakich jeszcze nowych prorozwojowych bodźcami możemy mówić?

Dominik Antonowicz: Nie wiem, jak jest na innych uczelniach, natomiast u mnie dziekan powiedział, że teraz kończy się myślenie w kategoriach pensum dydaktycznego. Dla pracowników, którzy realizują granty, pojawia się możliwość odciążenia

z dydaktyki. To teraz staje się decyzją władz uczelni, jak rozwiążą kwestie czasu pracy zatrudnionych między ich różnymi typami aktywności. Na przykład chciałbym uzyskać zmniejszenie dydaktyki w zamian za zobowiązanie włączania innych ludzi w zaawansowane badania, co wymaga czasu. Natomiast dotychczas w ogóle nie podejmowano rozmowy na ten temat, poza jakimiś wyjątkami.

Z drugiej strony są doskonali dydaktycy. Nie trzeba będzie już za uszy ciągnąć ich po korytarzu, żeby coś publikowali, byle tylko wyszli z N-zero. I to są duże zalety. Oczywiście wciąż czekam na ten moment, kiedy będę mógł podjąć decyzję i powiem, ja daję uczelni to i to, ale oczekuję określonych warunków.

Andrzej Zybała: Ale do tej pory też były etaty wykładowcy i badacza.

Dominik Antonowicz: Ale zerojedynkowe – wszyscy musieli mieć pensum. A zatem kończy się sztywne ustawienie pensum. Poprzednie narzucało 210 godzin albo 240, ewentualnie rektor mógł zwolnić w jakichś wypadkach szczególnych. Staje się tak elastycznie jak na uczelniach niepublicznych, tam mają tam zupełnie inne regulacje. W publicznych uczelniach dominowała kultura uniformizmu. A teraz każdy może indywidualnie dyskutować z dziekanem. W razie problemów pewien bagaż publikacji może być kartą przetargową do negocjacji z inną uczelnią, może ona zaoferuje lepsze warunki i zespołowi w zakresie rozmiaru pensum. W przypadku większości z nas, pewnie to się nie zdarzy, ale podnosi poziom upodmiotowienia.

Andrzej Zybała: Rzeczywiście dobry bodziec. Co jeszcze?

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: Ustawa tworzy bodźce do zmiany na lepsze w wielu wymiarach. Optymistycznie widzę je w ludziach, którzy będą w stanie rozsądnie wykorzystywać ustawę i widzę większy zakres wolności, którą ona daje. Pojawia się przecież możliwość decyzji, czy dany pracownik chce bardziej skupić się na dydaktyce, czy badaniach. Jest więc elastyczności.

Natomiast nie jest jeszcze przesądzone, jakie pensum będzie nas obowiązywało, zwłaszcza te osoby, które wolą prowadzić badania. Obserwowałam, jak podchodzą uczelnie do stanowisk dydaktycznych, a zwłaszcza profesury dydaktycznej. Na przykład moja uczelnia raczej nie będzie rozdawać profesur dydaktycznych, bo takie warunki ustaliła w propozycji statutu. Będzie to bardzo, bardzo trudne.

Wiele osób nie będzie mogło spełnić warunków, ponieważ jest wymóg liczby lat przepracowanych na uczelni. Władze uczelniane nie chcą, co jest zrozumiałe, dopuścić do zbyt dużej liczby profesorów dydaktycznych. Nie byłoby to bardzo prestiżowe dla uczelni, która ma ambicje być badawczą. Ale dobrze, że ustawa podkreśla

tę różnorodność. I rzeczywiście ludzie, którzy będą aspirowali do roli naukowców, będą mieli możliwość popisania się, wykorzystania szans. I tak, jak Dominik mówi, wtedy wyłania się możliwość startowania do pierwszej czy drugiej ligi pism.

Aleksander Chrostowski: Problemem jest to, że system bodźców jest niejasny. Tym samym nie wiadomo, co reforma naprawdę przyniesie w praktyce. Z jednej strony zgadzam się, że może spowodować lepsze postawy ludzi, bo częściowo powstają lepsze okoliczności dla ich pracy. Pojawiają się szanse, że do głosu dojdą ludzie ambitni, przebojowi, z inicjatywą *et cetera*. Ale pozostaje jednak kwestia ukształtowania się nowego sposobu czy jakości zarządzania przez władze rektorskie. Mogą wytworzyć się bizantyjskie układy. Mogą też się uwolnić demony władzy na zasadzie: jeżeli mam władzę, to jej użyję. Może to wytworzyć niebezpieczne sytuacje w warunkach konfliktów. Może okazać się ciężki los osób niepokornych, w tym inteligentnych i aktywnych, ale które z jakiegoś powodu wchodzi w konflikt z władzą. Przy poprzednim zawężonym zakresie władzy rektorskiej łatwiej było ochronić wybitne jednostki.

Andrzej Zybała: Czy rzeczywiście w nowych warunkach regulacyjnych uczony może mieć mniejszą siłę przetargową w stosunku do władzy uczelnianej w warunkach konfliktu? Fakt jest taki, że władza centralna uczelni będzie rozleglejsza. Jest kwestia ukształtowania się skali woluntaryzmu rządzących.

Dominik Antonowicz: W lepszej sytuacji może być ta część niepokornych, których coś wzmacnia: dorobek, publikacje, czyli mają pewną zdolność kredytową, która pokazuje, co wcześniej zrobili. To jest na pewno trudno na początku kariery.

Aleksander Chrostowski: Tak. Na pewnym etapie kariery pojawiają się papiery, które ich bronią. Ten problem może łagodzić większa łatwość w przechodzeniu między uczelniami.

Ścieżki kariery akademickiej

Andrzej Zybała: Można chyba zaryzykować twierdzenie, że rozwój szkolnictwa wyższego zależy w dużym stopniu od dwóch rzeczy – jakości ścieżek kariery akademickiej, a także od tego, czy rekrutuje się w ogóle na tę ścieżkę osoby z odpowiednio wysokim potencjałem.

Czy w wyniku reformy można powiedzieć, że nowe bodźce uprawdopodobniają lepsze, atrakcyjniejsze i stymulujące zawodowo ścieżki i czy dojdzie do rekrutacji bardziej utalentowanych osób?

Dominik Antonowicz: Generalnie jest tak, że albo ludziom damy zarabiać duże pieniądze, a to w szkolnictwie nie występuje, albo dajemy stabilne zatrudnienie.

W obecnej reformie obniżamy poziom bezpieczeństwa zatrudnienia, co moim zdaniem jest słuszne, ale wyłania się problem niskich płac. Wprawdzie była pewna podwyżka dla części akademików, dla asystentów była duża, odczuwalna. Młodzi koledzy naprawdę się ucieszyli. Nie pamiętają takiej sytuacji. Ale co do całego systemu, to powinniśmy finansowo być lepiej wynagradzani, o półkę wyżej. Młody człowiek wchodzący na ścieżkę kariery naukowej musi wiedzieć, że to jest ścieżka na całe życie. Nie musi szukać innej pracy, która daje mu godne życie. Jeśli firmy będą płaciły dwa razy więcej niż na uczelni, to on nie zostanie w nauce.

Andrzej Zybała: W dziedzinie wysokości płac reforma nie przynosi przełomu.

Dominik Antonowicz: Można mówić o rodzaju dobrego sygnału, ale nie jest on odpowiednio silny, chociaż jest cały czas kolejka chętnych do pracy na uniwersytecie. To wciąż prestiżowe miejsce pracy. Natomiast nie powstał systemowy mechanizm podnoszenia płac na uczelni, np. adekwatnie do ograniczania stabilności zatrudnienia.

Obawiam się, że najlepsi mogą jednak szukać miejsca w sektorze prywatnym, poza szkolnictwem wyższym. Rynek będzie oferował im znacznie więcej. Nie trochę więcej, bo trochę więcej będzie miał zawsze, ale znacznie więcej. Zwłaszcza w Warszawie.

Andrzej Zybała: Sporo firm prywatnych również daje prestiż. Nie jest tak, że tylko uczelnie dają prestiż.

Dominik Antonowicz: No nie, ale ten prestiż uczelniany jest wyjątkowy. Poza tym uczelnia daje podmiotowość. W każdym razie jest problem, zwłaszcza w nowej sytuacji, gdy uczelnie będą coraz bardziej pilnowały, żeby pracownicy rzetelnie pracowali i będą rozliczały ich z efektów. Powinny zatem zaoferować im coś więcej. Są większe oczekiwania, bo ja bym nie nazwał tego presją, ale jednak trzeba dać z siebie więcej.

To się nie udało. J. Gowin nie zdołał powiązać płacy akademickiej ze wzrostem PKB. To jest poważna porażka polityczna. Natomiast moim zdaniem powinien podjąć kolejną próbę. Nauka wymaga inwestycji w ludzi.

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: I jeśli chodzi o ścieżki kariery, w debacie publicznej pojawiają się obawy, czy rzeczywiście impulsy płynące z ustawy silniej zmotywują ludzi do większej aktywności, żeby planowali kariery na najwyższym poziomie. Jest prawdopodobne, że będzie tak w uczelniach, które mają aspiracje do bycia naukowymi, badawczymi. To one będą stwarzać takie warunki pracownikom czy

nawet poszukiwać nowych pracowników, żeby u nich rozwijali karierę naukową. Natomiast są opinie wśród krytyków, które mówią, że ta ustawa zniechęca do robienia kariery naukowej.

Andrzej Zybała: Dlaczego?

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: Na przykład z powodu zniesienia obowiązku zrobienia habilitacji, chociaż ze zniesieniem tego obowiązku też nie jest jasne do końca, że to już ma obowiązywać. Przepisy mówią, że jeszcze duża część pracowników akademickich podlega tym starym przepisom i habilitację musi zrobić. Mówię tu o tym, co jest krytykowane w debacie.

Sądzę, że nie można jednoznacznie stwierdzić, iż ustawa wytwarza zdecydowane impulsy dla dużych karier *stricte* naukowych. Myślę, że habilitacja też jest taką kwestią, którą oceniono trojako. Z jednej strony właśnie część środowiska domagała się zniesienia jej już dawno temu, część chciała jej zachowania. Wiele lat toczyła się dyskusja. Z kolei J. Gowin ustąpił i opowiedział się za zachowaniem, ale tylko dla tych pracowników, którzy chcą, i nie ma ona odgrywać tak dużej roli w karierach zawodowych i awansach uczelnianych.

Dominik Antonowicz: Ale to może różnie działać. Odnośnie do habilitacji nie mam opinii. Natomiast jej krytyka wynika z tego, że ona stała się decyzją socjalną. Komisje habilitacyjne często głosują pozytywnie, pomimo że jest słaby kandydat i słaba praca. Członkowie komisji kierują się jednak współczuciem, bo habilitant może zostać zwolniony z uczelni, gdyby „poległ”, a jego rodzina skazana na niedostatek. No i komisja puszcza kandydata, który jest beznadziejny i on będzie teraz innych beznadziejnych kandydatów promował i oceniał. Pół biedy, że został na uczelni, ale staje się recenzentem. To nie jest ocena merytoryczna, tylko test wrażliwości społecznej.

Aleksander Chrostowski: Reforma wytwarza także nowe bodźce odnoszące się do sposobu zarządzania uczelniami. Otóż władze rektorskie będą miały bardziej korporacyjne podejście do pracowników. Uzyskują przecież większą władzę decydowania o innych ludziach, zaczną poznawać siłę tego mechanizmu. Władze mogą koncentrować się na chęci oszczędzania na jednych pracownikach, dorzucając innym w nieczytelny sposób.

Boję się, że kultura organizacyjna ulegnie znacznej zmianie, w kierunku uzyskania wyższej efektywności, ale bez określania, na czym miałyby ona polegać. Może wprowadzić sporo elementów chaosu. Może to być odczuwalne dla pracowników i nie sprzyjać ich zaangażowaniu.

Andrzej Zybała: Czyli nie dostrzega Pan zbyt wielu możliwości wyłonienia nowych bodźców, które będą poprawiały standardy funkcjonowania szkolnictwa?

Aleksander Chrostowski: Zwrócę uwagę na wyłaniające się bodźce związane z nowym sposobem funkcjonowania władzy uczelnianej. One mogą wywołać efekt przekierowania do wykonywania różnego rodzaju projektów, które mogą być bardzo nieciekawe czy nietrafne. Obawiam się, że kluczową rolę wciąż będą odgrywały podobne grupy interesów, bo będą miały większe możliwości partycypowania w decyzjach.

Natomiast absolutnie zgadzam się, że dobrym bodźcem jest wycofanie przyzwolenia na to, co było w latach 90., czyli na trzecią, piątą czy dziesiątą etatowość. Mimo wszystko wciąż istnieje przyzwolenie na to, że pracownicy akademicki posiadają dodatkowe zatrudnienie poza uczelnią w instytucjach publicznych czy eksperckich.

Andrzej Zybała: Czy władze rektorskie w nowych warunkach będą zmotywowane, aby usuwać pracowników zatrudnionych poza uczelnią? To jest dość często spotykane zjawisko na wielu uczelniach.

Aleksander Chrostowski: Nie, ale już poprzednia reforma wprowadziła zmianę podejścia. Sam przez jakiś czas zatrudniony byłem na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego i w Akademii Leona Koźmińskiego. Ale później nie można było łączyć etatów.

Dominik Antonowicz: Nowe regulacje nie zmieniają sytuacji pod tym względem, one już funkcjonują od lat.

Andrzej Zybała: Zjawisko posiadania przez akademików dodatkowego miejsca pracy może jednak potencjalnie się zwiększyć w sytuacji, gdy uczelnia będzie wymagała od nich *de facto* tylko czterech tekstów, bo tyle uwzględnianych będzie w ramach oceny parametrycznej uczelni.

Dominik Antonowicz: To zobaczymy... Pozytywnym bodźcem może być zmiana w systemie punktacji uzyskiwanej za teksty. Pamiętajmy, że w nowym systemie akademik może dostać za tekst od 0 do 200 punktów, to nie jest tak, jak było, czyli od 0 do 50, a w zasadzie od 10 do 30 w naukach społecznych, bo taka była głównie rozpiętość punktów za teksty.

Rektor zacznie patrzeć i może powiedzieć: 10–20 punktów to fajnie, ale my chcielibyśmy bliżej setki. A to już nie jest tak, że się usiądzie, na kolanie napisze.

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: Zwrócę uwagę na jeszcze jedną rzecz. Nie jest tak, że tylko cztery publikacje sobie napiszemy i wskażemy. Obowiązuje nas przecież także ocena pracownicza i każda uczelnia, wydział czy inna struktura ustali własne kryteria dla swoich pracowników. I to mogą być kryteria od iluś punktów w górę.

Dominik Antonowicz: Nacisk na publikowanie w wysoko punktowanych pismach może być istotnym stymulatorem. Mówi się publikujcie maksymalnie dwie publikacje rocznie, ale takie, z których będziecie dumni. Pokaże to, na co was stać. Zmiana praktyk publikacyjnych następuje stopniowo, ale nie wszystkim się podoba.

Aleksander Chrostowski: Jest też kwestia, czy nowe bodźce, które wprowadza reforma, będą sprzyjały uzyskaniu wyższej synergii rozwoju nauki z potrzebami społeczeństwa. Od lat jest z tym olbrzymi problem. Sektor gospodarki funkcjonuje odrębnie, uczelnie wyższe i instytuty robią zupełnie swoje rzeczy. To jest widoczne nawet w dziedzinie zarządzania, czyli takiej bardzo praktycznej, którą najłatwiej skomercjalizować.

Mówię o tym, ponieważ uważam, że uczelnie powinny być głębiej osadzone w otoczeniu i mieć większy potencjał do współpracy, np. z pracodawcami, sektorem publicznym. Dałoby to więcej szans, aby studenci mogli znaleźć pracę. A zatem udany system szkolnictwa to taki, który uprawdopodobnia, że praca uczonych i teorie, które tworzą, są wartościowe dla praktyki.

Podczas zagranicznego stypendium w Urbana-Champaign widziałem, jak działa to dobrze gdzie indziej. Do rektora przyjechali przedstawiciele wielkiej czwórki firm konsultingowych, usiedli z nim, opowiedzieli o tworzeniu nowego programu. Chcieliby partnerów dla stworzenia programu finansowego. Powiedzieli jedną ważną rzecz, ci, którzy skończą ten kurs – 30 proc. ludzi z początku listy ma od razu zapewnioną pracę.

Jacek Lewicki: Wydaje mi się, że reforma szkolnictwa wyższego nie jest w stanie zapewnić takiej współpracy. Może tylko pokazać pewne rozwiązania albo nawet utrudnić współpracę.

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: Współpraca uczelni z gospodarką to temat rzeka. Przerabiany jest od wielu lat. Jan Szczepański dużo pisał też o potrzebie współpracy i tworzenia synergii, nie tylko z gospodarką, ale też między systemem szkolnictwa wyższego a edukacją. I ten temat się przewijał później wielokrotnie.

B. Kudrycka również to podkreślała wskazując, że mało jest współpracy, za mało stawiamy na praktyczne kształcenie. W powyższym zakresie ustawa 2.0 idzie trochę w tym kierunku. Ale chyba ten nacisk nie jest taki duży. Pojawia się tylko, gdy mowa o uczelniach regionalnych, mało było o państwowych wyższych szkołach

zawodowych. Generalnie w tej dziedzinie wiele zależy od tego, czy temat przebiega się do opinii publicznej i również w otoczeniu uczelni wzmocnione zostaną dążenia do wchodzenia we współpracę.

Andrzej Zybała: Jeszcze jedna rzecz, jakie bodźce wytworzą regulacje dotyczące sposobu ewaluowania jednostek uczelnianych?

Dominik Antonowicz: Zobaczymy rozporządzenie. Kiedyś na uprawnienia wpływ miała liczba uczonych z tytułami, a teraz trzeba mieć wyniki, co warunkuje dobrą kategorię. To umożliwia zdobycie uprawnień do nadawania stopni i tytułów. To jest bardzo mocny bodziec.

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: Tu są bodźce dla uczelni, które mają ambicje zostać uczelniami badawczymi.

Aleksander Chrostowski: Uczelnie mają bodźce, aby analizować swoją sytuację, aby określić, w których dyscyplinach są mocne i w których mogą się rozwijać. Z niektórych dyscyplin mogą zrezygnować, bo uznają, że nie nadrobią dystansu i nie uzyskają uprawnień do nadawania doktoratów.

Dominik Antonowicz: Tu trzeba nazwać rzeczy po imieniu, umówmy się. Ktoś nie robił badań i jest słaby, otrzymał kategorię C i prawa habilitacyjne. Nie byłem w stanie uwierzyć, że coś takiego jest możliwe. Zobaczymy, czy nowy system skończy z takimi patologiami, zobaczymy, jak skutecznie.

Aleksander Chrostowski: Reforma w tym zakresie rozmraża w jakiś sposób istniejący stan rzeczy.

Dominik Antonowicz: Albo zamiesza.

Aleksander Chrostowski: Reforma zamiesza i za jakiś czas zamrozi sytuację. Ale rzeczywiście nie wiadomo, co z tego wyjdzie.

Agnieszka Dziedziczak-Foltyn: Zgodnie z tymi zasadami wprowadzania zmian.

Aleksander Chrostowski: Tak, dokładnie.

Andrzej Zybała: Wiem, że są przykłady uczelni, które wciąż preferują uczonych z tytułami, a nie z dorobkiem, nawet zagranicznym. Czasami wynika to z niskiego zrozumienia sensu nowych regulacji. Nie wiedzą o tym, jakiego typu pracownicy wniosą wartości, które wzmocnią uczelnię w procedurze parametryzacji.

Dominik Antonowicz: Na mojej uczelni, na moim wydziale widzę już bardzo duże zmiany. Gdy otwieramy konkurs, to już jest silna presja, nawet środowiskowa, aby zatrudniać kogoś, kto polepszy profesjonalnie naszą sytuację, zespołu. W małych środowiskach jest poczucie, że jeśli zatrudnimy czyjś pociotkę, to ktoś będzie musiał za niego pracować. Rektor ani dziekan za niego nie będzie publikował, świadomość tego rośnie.

Andrzej Zybała: A jakie bodźce wynikają z nowej roli wydziałów?

Dominik Antonowicz: Uczelnie otrzymały prawo tworzenia swojej własnej struktury. Działają autonomicznie. Nie muszą być wydziały, mogą być kolegia, tak jak w SGH, mogą być jakieś inne. Obecnie trwa proces kształtowania struktur. Trudna rola autonomii.

Agnieszka Dzedziczak-Foltyn: W mojej uczelni istnieje skomplikowany problem z socjologią, która jest na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym. Na razie nas zostawiają na tym wydziale, ale pozostaje kwestia chociażby finansowania spraw naukowych. Szczerze mówiąc, nie wiem, jak to będzie funkcjonowało w praktyce. Czy dziekan będzie miał dwie puli i będzie z jednej puli dawał środki na naukę socjologom, a z drugiej ekonomistom?

Dominik Antonowicz: No pewnie. No tak, jak były instytuty. Ja też pracuję na wydziale wielodyscyplinowym i rektor, dziekan będzie dysponował środkami dla pedagogów, psychologów itp.

Agnieszka Dzedziczak-Foltyn: Ale gdy skończy się pula dla socjologów, czy dziekan może powiedzieć, że nie da im już środków, bo zostały tylko te zarezerwowane dla ekonomistów?

Dominik Antonowicz: On jest zarządzającym całym wydziałem, więc musi podjąć decyzję. To kwestia, czy będzie dawał każdemu po równo, czy według tego, co kto wnosi. To jest już trudna sztuka zarządzania w warunkach dużej autonomii uczelni. Dostały autonomię, ale też dużą odpowiedzialność za kierowanie swoimi sprawami.

I będą uczelnie, wydziały, które to wykorzystają, ale mogą być i takie, które tego nie wykorzystają. W tych drugich może dominować polityka plemienna. Ukształtuje się jakaś grupa, która zdominuje innych i będzie inwestować w jedną dyscyplinę kosztem innych. Mogą wytworzyć się nieformalne struktury wpływu, tacy dogadani z rektorem, a w związku z tym nikt ich nie będzie kontrolował.

Andrzej Zybała: Dziękuję bardzo za dyskusję.

Ustawa 2.0
– kalendarium najważniejszych wydarzeń (wiosna 2016–wiosna 2019)

Czas wydarzenia	Etap	Opis
luty–czerwiec 2016	Konkurs dla środowiska akademickiego – Ustawa 2.0	Konkurs MNiSW w celu wyłonienia zespołów przygotowujących projekty założeń do ustawy
wrzesień 2016	Ogłoszenie Strategii Jarosława Gowina	Strategia oparta na trzech filarach: Konstytucja dla Nauki, Innowacje dla Gospodarki, Nauka dla Ciebie
październik 2016	Konferencja NKN w Rzeszowie – Umiedzynarodowienie	Umiedzynarodowienie – szansa i wyzwanie dla polskich uczelni
listopad 2016	Konferencja NKN w Toruniu – Rozwój humanistyki	Rozwój humanistyki i nauk społecznych w Polsce
grudzień 2016	Konferencja NKN we Wrocławiu – Innowacyjność	Współpraca nauki z gospodarką i administracją dla rozwoju innowacyjności
styczeń 2017	Konferencja NKN w Katowicach – Kadra naukowo-dydaktyczna	Ścieżki kariery i rozwój młodej kadry naukowej
luty 2017	Konferencja NKN w Poznaniu – Doskonałość naukowa	Doskonałość naukowa – jak równać do najlepszych
marzec 2017	Debata środowiskowa w Warszawie – Prezentacja konkursowych założeń ustawy	Prezentacja wyłonionych w konkursie projektów założeń do Ustawy 2.0 trzech zespołów: SWPS, UAM, Instytutu Allerhanda
marzec 2017	Konferencja NKN w Lublinie – Doskonałość edukacji akademickiej	Doskonałość edukacji akademickiej – jak przeorientować uczelnie na jakość kształcenia?
kwiecień 2017	Konferencja NKN w Gdańsku – Modele uczelni	Zróżnicowanie modeli uczelni i instytucji badawczych – kierunek i instrumenty zmian
maj 2017	Konferencja NKN w Łodzi – Finansowanie	Finansowanie nauki i szkolnictwa wyższego
czerwiec 2017	Konferencja NKN w Warszawie – Zarządzanie uczelniami	Ustrój i zarządzanie w szkolnictwie wyższym
wrzesień 2017	Narodowy Kongres Nauki w Krakowie – Projekt Konstytucji dla Nauki	Podsumowanie debaty środowiskowej i zaprezentowanie założeń Ustawy 2.0
wrzesień–grudzień 2017	Konsultacje społeczne i uzgodnienia międzyresortowe	Konsultacje publiczne i opiniowanie projektu ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce
styczeń 2018	Podsumowanie konsultacji – transmisja na żywo (online)	Wystąpienie Jarosława Górnika i ministra Jarosława Gowina na temat konsultacji społecznych

Czas wydarzenia	Etap	Opis
luty 2018	Konferencja uzgodnieniowa	Działanie rekomendowane przez Rządowe Centrum Legislacji
marzec 2018	Projekt ustawy rozpatrywany przez Stały Komitet Rady Ministrów oraz Prezesa Rady Ministrów	Projekt przekazany przez J. Gowina Stałemu Komitetowi Rady Ministrów wraz z autopoprawkami. Ponowne rozpatrzenie nowego tekstu projektu po analizie autopoprawek przez Komitet. Kolejne autopoprawki wynikające z rozbieżności pomiędzy Ministrem Nauki i Szkolnictwa Wyższego a Ministrem Finansów. Pierwsza decyzja o przekazaniu projektu ustawy do Sejmu
kwiecień 2018	Skierowanie projektu ustawy do Sejmu	Przedstawienie rządowego projektu ustawy przez Prezesa Rady Ministrów Marszałkowi Sejmu
maj 2018	Przedstawienie Sejmowi poprawek do projektu ustawy	Przedstawienie przez Prezesa Rady Ministrów poprawek do rządowego projektu ustawy Marszałkowi Sejmu
maj–lipiec 2018	Prace podczas posiedzeń Sejmu i Komisji Edukacji, Nauki i Młodzieży	Pierwsze, drugie i trzecie czytanie projektu ustawy na posiedzeniu Sejmu oraz prace w Komisji Edukacji, Nauki i Młodzieży po pierwszym i drugim czytaniu. Głosowanie i uchwalenie ustawy po trzecim czytaniu
lipiec 2018	Przekazanie ustawy Prezydentowi i Marszałkowi Senatu	Uchwalenie przez Senat poprawek do projektu ustawy
lipiec 2018	Rozpatrywanie na forum Sejmu stanowiska Senatu	Praca w Komisji Edukacji, Nauki i Młodzieży nad poprawkami Senatu
sierpień 2018	Podpisanie ustawy przez Prezydenta	Podpisanie ustawy przez Prezydenta (po apelu Komitetu Kryzysowego Humanistyki Polskiej o zawetowanie Ustawy 2.0). Zapowiedź wejścia ustawy w życie z dniem 1 października 2018 r., natomiast części przepisów w innym terminie
sierpień–wrzesień 2018	Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych	Ustalenie nowej klasyfikacji dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych
lipiec–listopad 2018	Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie pomocy de minimis w ramach programu „Wsparcie dla czasopism naukowych”	Projekt rozporządzenia pojawił się w lipcu 2018 r., rozporządzenie zostało przyjęte we wrześniu 2018 r., w listopadzie 2018 r. zostało zmienione
sierpień–listopad 2018 luty 2019	Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie sporządzania wykazów wydawnictw monografii naukowych oraz czasopism naukowych i recenzowanych materiałów z konferencji międzynarodowych	Projekt rozporządzenia pojawił się w sierpniu 2018 r., rozporządzenie zostało przyjęte w listopadzie 2018 r., w lutym 2019 r. zostało zmienione
sierpień 2018–luty 2019	Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie ewaluacji jakości działalności naukowej	Projekt rozporządzenia pojawił się w sierpniu 2018 r., rozporządzenie zostało przyjęte w lutym 2019 r.

Czas wydarzenia	Etap	Opis
luty–marzec 2019	Debaty Narodowego Kongresu Nauki (NKN FORUM) dotyczące doświadczeń polskich uczelni we wdrażaniu ustawowych rozwiązań	Luty (Łódź) – Statuty uczelni a Ustawa 2.0 Marzec (Toruń) – Szkoły doktorskie

Źródło: opracowanie Agnieszka Dziedziczak-Foltyn na podstawie informacji ze stron internetowych <https://konstytucjadlanauki.gov.pl/>, <https://nkn.gov.pl/>, <https://legislacja.rcl.gov.pl/>, <http://www.sejm.gov.pl/>

Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162
www.wydawnictwo.sgh.waw.pl
e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt okładki
Aleksandra Kulik

Skład i łamanie
DM Quadro

Druk i oprawa
QUICK-DRUK s.c.

Zamówienie 91/VII/19